

Vorträge Reden und Berichte aus dem Europa-Institut / Nr. 242

herausgegeben

von Professor Dr. Dr. Georg RESS

Professor Dr. Bruno Tietz

Die Öffnung Osteuropas —
Konsequenzen für den Handel aus Westeuropa

Vortrag vor dem Europainstitut der Universität des Saarlandes
Saarbrücken, den 16. Mai 1991

1991 © Europa-Institut
Universität des Saarlandes
Nicht im Buchhandel erhältlich
Abgabe gegen eine Schutzgebühr
von 10,— DM

Die Öffnung Osteuropas - Konsequenzen für den Handel aus Westeuropa

von
Bruno Tietz

Vortrag im Rahmen
der Vortragsreihe
"Europäische Integration"
des Europa-Instituts

Saarbrücken, im Mai 1991

INHALTSVERZEICHNIS

A. Die Ausgangssituation	1
B. Zur Dynamik der Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme in Osteuropa	3
C. Zur Zukunft der Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme in Osteuropa	8
D. Die Länderevaluation für Osteuropa	16
E. Unterschiedliche Marktbedingungen in Ost- und Westeuropa	23
F. Der Handel in Osteuropa	25
I. Der Überblick	25
II. Zur Struktur des Einzelhandels	26
G. Die allgemeinen Unternehmensstrategien von westlichen Handelsunternehmen in Osteuropa	33
I. Die Osteuropaphilosophie	33
II. Die Elemente der Osteuropastrategien für Handelsunternehmen	34
III. Die Managementstrategien westlicher Unternehmen in Osteuropa	36
H. Die Einzelhandelsstrategien westlicher Unternehmen in Osteuropa	39
J. Das Phasenmodell der Erschließung der osteuropäischen Staaten	43
Zusammenfassung der Hauptergebnisse	44

A. Die Ausgangssituation

Noch nie hat es in der Geschichte eine auch nur ansatzweise vergleichbare Komplexität von Einflußgrößen gegeben, die von den Unternehmen bewältigt werden muß:

- die Realisierung des europäischen Binnenmarktes,
- der Aufbau der Marktwirtschaft in den neuen deutschen Bundesländern,
- die wirtschaftliche und politische Öffnung Osteuropas (1),
- die Globalisierung der Wirtschaft,
- die Nord-Süd-Probleme und damit die Entwicklungsländerproblematik.

Zwei Hauptereignisse prägen die neunziger Jahre: Einmal sind es die Fanfarenstöße der Einheitlichen Europäischen Akte vom 1. Juli 1987 mit der Öffnung des Binnenmarktes und einer Internationalisierung nach Westen, zum zweiten ist es bereits seit 1985 die Perestroika in der UdSSR, die im Prinzip die Ostöffnung erst möglich gemacht hat. Ab Juli 1992 wird es sogar eine Freizügigkeit bei Auslandsreisen für Bürger der UdSSR geben.

Was bedeutet dies für die Unternehmen?

- Die Unternehmen müssen sich neu fragen, wie sie sich in Zukunft sehen wollen.
- Sie müssen sich insbesondere fragen, auf welchen Märkten sie in Zukunft tätig sein wollen.

Unternehmen können sich dafür entscheiden, national oder regional tätig zu bleiben; sie können sich aber auch dazu entschließen, international nur in wenigen oder in vielen Ländern in Westeuropa tätig zu sein. Unternehmen können sich auch nach Osteuropa orientieren. Besonders günstige Chancen gibt es für den Handel in Ostdeutschland und in der CSFR. Für den Einzelhandel dürfte die CSFR das interessanteste Land werden, interessanter als Ungarn und Polen.

1) Osteuropa umfaßt in der hier gewählten Abgrenzung auch die UdSSR.

Marktwirtschaft und Planwirtschaft

Die Unterschiede der Basisoptionen zwischen sozialistischer und demokratisch-pluralistischer Gesellschaft beruhen auf Abweichungen in den vom Staat als schützenswert erachteten Grundrechten und auf einer divergenten Konzeption über die Einflußnahme des Staates auf die Bürger.

In der Ideologie des Marxismus-Leninismus wurden Grundeinsichten über das Zusammenleben der Menschen ohne Überprüfung ihres Realitätsbezuges einfach als unwiderruflich und systembildend vorgegeben. In den sozialistischen Gesellschaften wird von dem Willen der Menschen zu einer Leistung für die Gesamtheit ohne spürbare individuelle Anreize ausgegangen. Es wird eine freiwillige Unterwerfung unter die Staatsgewalt erwartet. Die Wahlmöglichkeiten der Bürger in allen Lebensbereichen sind reduziert oder gar ausgeschaltet.

In demokratisch-pluralistischen Gesellschaften wird dagegen bis an die Grenze der Einschränkung der Grundfreiheiten vielen Meinungen und Ideologien Raum gelassen. Politische Parteien stehen im Wettbewerb. Sie können sich bei ihren Wählern um die Wette um politische Mandate bewerben. Die Pressefreiheit trägt zu einer breiten und tiefen Meinungsbildung bei. Die Zügelung des Egoismus und die Anerkennung von sozialen Pflichten und sozialer Leistungsbereitschaft liegen bei der Fixierung der staatlichen Rahmenbedingungen und im Verhalten der Menschen in einem immerwährenden Streit, für den immer wieder neue gesellschaftlich tragfähige Kompromisse gefunden werden müssen.

Planwirtschaft ist stets Bevormundung der Bürger und Konsumenten. Der am Gemeinwohl orientierte Mensch ist eine Utopie: Menschen sind nicht altruistisch, sondern strikt egoistisch. Der Druck der Bürokratie auf den Menschen verändert die individuellen Kräfte und lähmt ihre Leistungsbereitschaft. Marktwirtschaft mit Demokratie beinhaltet stets Respekt vor den Entscheidungen des Individuums. Politisch ist der Respekt vor Entscheidungen des Individuums jedoch nur insofern gegeben, wie diese mehrheitlich getragen werden.

In der Planwirtschaft sind dezentrale Einheiten primär Vollzugsorgane des staatlichen Willens. Die Eigeninitiative bewegt sich im engen Korsett der politischen und wirtschaftlichen Vorgaben.

B. Zur Dynamik der Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme in Osteuropa

Bereits seit den sechziger Jahren gibt es in allen Ostblockstaaten Reformbestrebungen. Bis zum Ende der achtziger Jahre wurden jedoch in keinem Land in Frage gestellt:

1. der Führungsanspruch der kommunistischen Partei,
2. die Aufrechterhaltung von Grundelementen der zentralen Planung, wenn auch mit stärkerer Beteiligung und zunehmenden Freiheitsgraden der Betriebe und einer gewissen Marktorientierung.

Vor allem die bestehenden, fest etablierten Machtapparate wandten sich strikt gegen weitergehende Neuerungen, die Anpassungsunwilligkeit der Nomenklatura blieb hoch.

Zu den gemeinsamen Problemen der osteuropäischen Staaten gehören u. a.:

1. bedeutende Infrastrukturschwächen,
2. große Umweltschäden,
3. überwiegend beachtliche Versorgungsschwächen,
4. eine starke Währungskrise,
5. meist hohe Inflationsraten,
6. zunehmende und hohe Budgetdefizite,
7. meist ein bedeutender Kaufkraftüberhang,
8. generell hohe Subventionen, z. B. in Polen im Jahre 1980 60,7 %, im Jahre 1988 41,9 % des Staatshaushalts,
9. hohe budgetfinanzierte Investitionen,
10. Restrukturierungsrezessionen.

Abbau der Ängste

Die Ängste vor Reformen sind bei den Bürgern aller osteuropäischen Staaten vielfältig, dazu gehören:

- die Angst vor Verlust des Arbeitsplatzes,
- bei niedrigen Einkommen die Angst vor einer schlechteren Versorgung mit Gütern des Grundbedarfs wegen höherer Preise durch Subventionsabbau,
- die Angst vor Verlust der Spareinlagen,
- die Angst vor einer Reduktion der staatlichen Versorgungsleistungen.

Mit diesen Ängsten einher geht die Zerschlagung ungeeigneter wie auch vernünftiger Strukturen. Der marktwirtschaftliche Durchblick fehlt, und die marktwirtschaftliche Klärung, so bei der Eigentumsfrage, fällt schwer. Man glaubt zwar, rasch genug geeignete Alternativen aufbauen zu können, fördert aber das Chaos. Dazu kommen die politischen Unsicherheiten und gegenseitige Verunsicherungen.

Die Probleme der Überforderung

In Westeuropa muß Klarheit darüber bestehen, was Osteuropa mittelfristig abverlangt werden kann und wann die Wirtschaft und die Gesellschaft in diesen Ländern überfordert werden. Beispiele sind eine Ökologie- oder Energieüberforderung. Trotz der katastrophalen Ausgangsbedingungen kann die wirtschaftliche Entwicklung in diesen Ländern nicht angefacht werden, wenn in Osteuropa kurzfristig nur so viel oder mehr an ökologischen Schutzmaßnahmen gefordert wird, als z. B. in den EG-Staaten Portugal oder Griechenland für realistisch erachtet wird.

Eine Prioritäten- und Konsensfindung in Osteuropa ist immer noch durch ein Streben nach Absicherung vermeintlicher wohlfahrtsstaatlicher Errungenschaften geprägt. Im Gegensatz zu einer offeneren und rabiateren Marktorientierung werden die Entwicklungspotentiale dadurch mehr oder minder stark eingeengt. So kann der Preismechanismus durch Subventionen nicht wirksam werden.

Übersicht 1

Ausgewählte Unterschiede der Gesellschaftssysteme West- und Osteuropas

Westeuropa	DDR (1990)	Osteuropa
- Markt und Demokratie -		
stabilisierte Erkenntnisse über die Ganzheitlichkeit von Demokratie und Marktwirtschaft	wachsende Erkenntnisse über die Beziehungen zwischen Demokratie und Marktwirtschaft	beginnender Demokratisierungsprozeß mit Abkehr vom Einparteiensystem, auch zwangsläufig damit Aufgabe des Primats der kommunistischen Partei Abbau der Ämterhäufung, -patronage und -nepotismus

- Markt versus Plan -		
ständig steigende Bedeutung des Marketing, wenn auch je nach Wirtschaftsstand unterschiedliches Niveau der Anteile von Marketingwert und Produktwert einer Marktleistung	Crash-Übergang von der Plan- zur Marktwirtschaft fehlende Kenntnisse über Marketing und Management	schwierige Prozesse und Widerstände bei der ideologischen Ablehnung eines dritten kollektivistisch-marktwirtschaftlichen Weges und Hinwendung zur Marktwirtschaft
klare Eigentumsregelungen	noch große Schwierigkeiten bei der Eigentumsregelung, keine Klarheit in zentralen Fragen, Fehlkonstruktion der Treuhandanstalt	Tendenz zur Kombination von - Staatseigentum - Kollektiveigentum - Gemeinschaftseigentum - Privateigentum
große unternehmerische Entscheidungsfreiheit	Versuch der Protektion einheimischer Betriebe	nach wie vor mehr (UdSSR, Bulgarien) oder weniger (CSFR, Ungarn) ausgebaute Vorgaben und Direktiven

- Preisbildung -		
trotz beachtlicher Preisadministration in vielen Bereichen interne und externe Preisfreiheit mit Marktfunktion der Preise	mühsamer Abbau der Subventionen und Abschöpfungen, aber Tendenz zu Marktpreisen bei fehlenden Kalkulationsgrundlagen, Vorteil und Problem: Stützung auf das bundesdeutsche Preisniveau	immer wieder zeitliche Verschiebung der Preisliberalisierung, Stufenkonzepte oft mit halbherziger Anbindung an die Freiheit der Faktorpreise, d. h. Lohnstützung aus sozialen Aspekten, auch fehlende Erkenntnis der Beziehungen zwischen Preisbildung, Dezentralität von Entscheidungen und Eigentumsordnung

Die Unterschiede der Reformkonzepte

Man darf nicht den Fehler begehen, die osteuropäischen Länder auf eine Entwicklungsstufe zu stellen. Die Unterschiede in der Gesellschafts- und Wirtschaftsstruktur zwischen den osteuropäischen Staaten, so zwischen der CSFR und Rumänien, sind zumindest psychologisch größer als die Unterschiede in Westeuropa, z. B. zwischen der Bundesrepublik Deutschland und Portugal oder Griechenland. Auch die Reformbestrebungen weisen in den Ländern Osteuropas erhebliche Unterschiede auf.

Unterschiedliche Privatisierungskonzepte als Beispiel

CSFR: Die Befürchtungen vor einer ausländischen Überfremdung sind groß. So haben in der CSFR die Preisreform und Reorganisation Priorität vor Privatisierung und Herbeinnahme von ausländischen Unternehmen.

Die CSFR hat im Jahre 1991 begonnen, die bisher staatlich geführten Einzelhandelsgeschäfte sowie Tausende von kleinen Unternehmen, z. B. Taxibetriebe und Restaurants, zu privatisieren. Eine Weiterveräußerung ist erst nach Ablauf einer Sperrfrist von derzeit zwei Jahren möglich. Bei einer ersten Auktion in Prag im Januar 1991 wurden zunächst 17 Lebensmittel- und Elektronikfachgeschäfte versteigert. Nach und nach sollen insgesamt rd. 100 000 staatlich geführte Einzelhandelsgeschäfte in der CSFR privatisiert werden. (2) Ab April 1991 werden die größeren Betriebe zum Kauf angeboten, dabei können auch ausländische Bewerber zum Zuge kommen.

Ungarn: In Ungarn wird der Gefahr eines nationalen Ausverkaufs durch eine Kommission zur Überwachung der Privatisierung von Staatseigentum (Staatlicher Vermögensfonds) zu begegnen versucht. Diese Kommission ist dem Parlament und nicht der Regierung verantwortlich.

Durch die Verabschiedung des Entschädigungsgesetzes für frühere Enteignungen ist in Ungarn die Voraussetzung geschaffen worden, die Privatisierung zu beschleunigen und die Investitionsbereitschaft ausländischer Kapitalanleger zu erhöhen.

2) Vgl. o. V.: CSFR - 100 000 Läden unter dem Hammer, in: Textil-Wirtschaft, 46. Jg., 1991, Nr. 6, S. 51.

Im September 1990 wurde ein erstes Privatisierungsprogramm von 20 ungarischen staatlichen Großunternehmen von der Staatlichen Vermögensagentur zusammengestellt. Diese Privatisierungen - darunter die Warenhauskette Centrum mit 36 Warenhäusern und einem Umsatz von 18,6 Mrd. Forint und die Hotelkette Danubius - sollen ab Juni 1991 durchgeführt werden.

In einem weiteren Schritt sollen rd. 600 kleinere ungarische Unternehmen in private Hände überführt werden. (3)

Polen: Die radikale Wirtschaftspolitik Polens hat Früchte getragen: Im Jahre 1990 wurden mehr als 500 000 Unternehmen gegründet, die Exporte stiegen um 34 % und erreichen nunmehr rd. 9 Mrd. DM, der Handelsüberschuß beträgt 4,7 Mrd. US-Dollar. Die Arbeitslosenrate hat sich jedoch auf 17 % der erwerbstätigen Bevölkerung, d. s. 2,7 Mill. Arbeitslose, erhöht.

3) Vgl. o. V.: Budapest tastet sich Schritt für Schritt auf dem steinigen Privatisierungspfad voran, in: Handelsblatt, 46. Jg., Nr. 83, 30. April 1991, S. 8.

C. Zur Zukunft der Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme in Osteuropa

Die derzeitige Übergangszeit in Osteuropa ist durch weitreichende gesellschaftliche, wirtschaftliche und vor allem auch psychologische Verwerfungen gekennzeichnet.

Viele Führungskräfte der Wirtschaft und viele Politiker - im Gegensatz zu Westeuropa werden diese Funktionen weitgehend in Personalunion ausgeübt - können und wollen sich nicht damit abfinden, daß sie ein Leben lang ein auf Dauer nicht tragfähiges System gestützt haben und sich mit diesem System auch moralisch voll identifiziert haben. Es bereitet ihnen enorme Schwierigkeiten, die Überlegenheit des Systems des bisherigen Klassenfeindes anzuerkennen. Das Streben nach Selbstbestätigung, aber auch nach Absicherung der eigenen beruflichen Position wird beim Übergang in die Marktwirtschaft von vielen Führungskräften als schwierig erkannt. Die vor sich selbst zugelassene Veränderung des Wirtschaftssystems bleibt begrenzt. Die Halbheiten bei den Wirtschaftsreformen bleiben das Hauptproblem der Umgestaltung Osteuropas.

Man kann für die Entwicklung in Osteuropa zwei Szenarien aufbauen:

Szenario A: der konsequente Übergang in die Marktwirtschaft;

Szenario B: die Suche nach einer neuen Gesellschaftsform mit Teildemokratisierung und kräftigen kollektivistischen Elementen in der Marktwirtschaft.

Es ist noch keine ausgemachte Sache, in welchen Ländern sich Szenario A oder B durchsetzen. Für Szenario A haben, soweit zu übersehen ist, bisher vor allem Polen, die CSFR und Ungarn optiert. Im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Neuorientierungsprozeß sind weitere Verzögerungen vorprogrammiert, wenn jahrelang nach einer konkreten Form des Szenario B, wie seit 1985 in der UdSSR, gesucht wird. Dadurch werden die Anpassungsrezession verlängert und der wirtschaftliche Aufschwung behindert.

Fehlende Klarheiten über die Funktion des Marktes führen zur Suche nach einem neuen Weg mit widersprüchlichen und inkompatiblen Ziele:

1. Angestrebt wird eine bessere Waren- und Diensterversorgung bei günstigen Preisen verbunden mit Schutzmaßnahmen für die bisherigen Arbeitsplätze bei hohen Löhnen: Leben wie im Kapitalismus und Arbeiten wie im Sozialismus.
2. Die Durchsetzung eines freien Unternehmertums soll trotz zögerlicher und unklarer Haltung über die Eigentumsstruktur erfolgen.
3. Die Kooperation mit Westunternehmen wird wegen eines teilweise ausgeprägten Eigenständigkeitsstrebens abgelehnt, obwohl die Fähigkeiten fehlen, den Markt ohne Partner nach marktwirtschaftlichen Methoden zu bearbeiten.

Realistisch ist für Osteuropa ein Zukunftsbild, bei dem noch einige Jahre ein Szenario B gesucht wird, ehe die Erkenntnis "der Unvereinbarkeit der dort verfolgten Systemelemente reift. Letztlich spricht alles dafür, daß Länder mit Präferenz für Szenario B doch nach und nach auf Szenario A übergehen müssen.

Um es deutlich herauszustellen, alle Osteuropastaaten haben sehr viele Schwierigkeiten, ihren neuen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Weg zu finden.

Die Überwindung des Plans durch Markt und Marketing

Die Ablösung der Planwirtschaft durch die Marktwirtschaft in Osteuropa hat die Erkenntnis bestätigt, daß der Markt und damit auch das Marketing mehr sind als ein wirtschaftliches Steuerungsprinzip. Der Prozeß der Perestroika wird mit zunehmender Akzeptanz von Freiheits- und Demokratisierungsprinzipien von wachsender Sensibilisierung für die Prinzipien der Marktwirtschaft geprägt. Als wichtige marktwirtschaftliche Prinzipien seien genannt:

- die persönliche Freiheit,
- die Rechtsstaatlichkeit,
- das Privateigentum,
- ein realistisches Menschenbild mit kräftiger Ambivalenz zwischen Egoismus und Altruismus,

- die Wahl- und Selektionsmöglichkeiten in allen Lebensbereichen,
- das Wirtschaften in dezentralen Unternehmen und
- das Handeln in dezentralen Institutionen.

Die Erkenntnis, daß die Länder Osteuropas ihre Wirtschaft von der Basis her umstrukturieren müssen, bedeutet:

1. einen raschen und intensiven Aufbau von Marketing-Know-how,
2. die Entwicklung von marktwirtschaftlichem Management-Know-how.

Die Weckung marktwirtschaftlicher Instinkte gehört zu den wichtigsten Herausforderungen. Hier sind auch rasche Konsequenzen in den Bildungssystemen der osteuropäischen Staaten erforderlich.

Zu den wichtigsten Lernprozessen gehört in Osteuropa, daß extreme Rationalisierungsbedarfe in der Produktion realisiert werden müssen, um die Produktionskosten zu reduzieren. Weiter muß man sich damit abfinden, daß rapide steigende Transaktions- und Marketingkosten nahezu zwangsläufig beim Übergang zur Marktwirtschaft auftreten müssen. Damit geht die weitaus größere Bedeutung des Handels einher.

Chaotische Entwicklungen

Es ist keineswegs auszuschließen, daß in einigen osteuropäischen Staaten chaotische Entwicklungen eintreten, die die Gewinnerwartungen westlicher Investoren für ihre Investitionen zeitlich weit verschieben.

Die Begründung: Es besteht bei den alten = neuen Ostmanagern zwangsläufig kein Urvertrauen in den Markt. Nur mit Mühe können sich ehemals harte Planwirtschaftler unter Beibehaltung hoher Entscheidungsmacht auf marktwirtschaftliches Verhalten umstellen.

Übersicht 2

Zur Dynamik der Gesellschafts- und Wirtschaftssysteme in Osteuropa

Ausgangsbedingungen 1985	Derzeitige Situation	Künftige Bedingungen	
		Szenario A	Szenario B
- Grundelemente des Gesellschaftssystems -			
straffe bis sehr straffe Zentralverwaltungswirtschaft	Übergang zur Marktwirtschaft, jedoch teilweise mit starken Bestrebungen, Elemente der Planwirtschaft zu erhalten	Durchsetzung eines klar marktwirtschaftlichen Konzeptes trotz großer Übergangsfriktionen in 5 bis 10 Jahren	Versuch eines "geplanten" Übergangs in die Marktwirtschaft mit dem Bestreben - vermutlich erfolglos -, Friktionen zu vermeiden
eher langsame und betuliche Veränderungen	teilweise widersprüchliche Konzepte und Maßnahmen	rascher Aufbruch und Neubeginn	starke zeitliche Verzögerungen des Aufbaus
Einparteiensystem mit totaler gesellschaftspolitischer Dominanz der Parteien	Zulassung mehrerer Parteien, Aufgabe des Führungsanspruches der kommunistischen Parteien	Übergang zu einer parlamentarischen Demokratie	Versuch der Stabilisierung kommunistisch-sozialistischer Grundelemente im Mehrparteiensystem
Staatseigentum und Genossenschaftseigentum, kaum Privateigentum, noch in den achtziger Jahren teilweise Zurückdrängung von Privatbetrieben	zunehmende rechtliche Voraussetzungen für inländisches Privateigentum, aber noch hohe administrative Hemmnisse	weitgehende Privatisierung von Betrieben und Kombinat, auch grundsätzliche Privatisierung oder Vergenossenschaftung von Grund und Boden, Erhaltung der Genossenschaften	begrenzte Privatisierung des Produktivvermögens, Erhaltung einer mehr oder minder stark kollektivierten Landwirtschaft
Auslandsminderheitsbeteiligungen	Öffnung von Wirtschaftsbetrieben für Ausländermehrheitsbeteiligungen	generelle Zulassung von ausländischem Eigentum und Unternehmertum	gesteuerte Zulassung ausländischen Eigentums und Unternehmertums

- Fortsetzung -

Fortsetzung Übersicht 2

Ausgangsbedingungen 1985	Derzeitige Situation	Künftige Bedingungen	
		Szenario A	Szenario B
- Grundelemente des Wirtschaftssystems -			
schwaches Wirtschaftswachstum	schwache bis kräftig rückläufige Wirtschaftsentwicklung, hohe Inflationsraten	nach einer Übergangsphase mit weiterhin rückläufiger Wirtschaft hohe reale Zuwachsraten des Bruttosozialprodukts	wegen der Systeminnovation große Übergangsprobleme mit geringerem Wirtschaftswachstum
sehr geringe bis mittlere Produktivität	sehr geringe bis mittlere Produktivität mit Arbeitslosigkeit	kräftige Zunahme der Produktivität, nach und nach Abbau eines Teils der Arbeitslosigkeit	nur begrenzte Zunahme der Produktivität durch Überziehung des sozialen Netzes
Planproduktion mit festgesetzten Preisen und Wertkennziffern- und zunehmend Volumenkenziffernsteuerung	Reduktion der Planintensität bis Aufgabe (Polen), aber teils mit beachtlichen Planungselementen, Subventionen und Abschöpfungen	Übergang zur Preissteuerung mit dezentralen unternehmerischen Entscheidungen	teils Plan- und teils Preissteuerungen, jedoch ohne historisches Vorbild mit schwer überschaubaren Effekten
- Marktbearbeitungsmöglichkeiten -			
keine kundenorientierte Marktbearbeitung	Beginn einer bewußten Kunden- und Konsumentenorientierung	Anpassung an das Marketingdenken westlicher Industriestaaten	Versuch des Weges einer sozialistischen Marktbearbeitung
Verteilung und Zuteilung	starkes Empfinden der Unterversorgung durch Vergleich mit westlichen Industriestaaten	nach einer Übergangszeit Übereinstimmung von Angebot und Nachfrage	Versuch der Bedarfsfestlegung und teilweise außermarktlichen Nachfragesteuerung
Kaufkraftüberhänge	Abbau von Kaufkraftüberhängen durch transnationale Einkaufspendlerwanderung und Importe	marktorientierte Mangelüberwindung und Beginn der Wohlstandseinbindung, Aufbau neuer Marketing- und Transaktionsbetriebe	eher schwache Entwicklung der Marktorientierung mit Versorgungsschwächen

- Fortsetzung -

Fortsetzung Übersicht 2

Ausgangsbedingungen 1985	Derzeitige Situation	Künftige Bedingungen	
		Szenario A	Szenario B
- Marktbearbeitungsmöglichkeiten -			
kein Marktbearbeitungswissen	mühsamer Aufbau von Marktwissen, Schwarzmarketing	rasche Zunahme des Marktdenkens und Marketingwissens	langwierige Suche nach einer eigenen Markt- und Marketingideologie
mit Ausnahme von Westexportgesellschaften überwiegend monopolisierter Außenhandel	mehr Dezentralisierung im Außenhandel als wichtiger Kernprozeß zum Anbau von Marketingwissen	freier Außenhandel, Streben nach Währungskonvertibilität und Einbindung in die internationalen Institutionen	Zwang zu Steuerungen im Bereich der Währungs- und Außenhandelspolitik wegen der nur partiellen Liberalisierung

Tendenziell streben alle osteuropäischen Staaten die folgenden Veränderungen an:

1. Privatisierung durch
 - a) Verkauf von Betrieben und Agrarflächen,
 - b) Verpachtung von Betrieben und Agrarflächen;
2. Schaffung eines unabhängigen Banken- und Geldsystems mit einer Notenbank und konkurrierenden Geschäftsbanken;
3. Schaffung von Wettbewerb und Zulassung von Unternehmen auf den Märkten;
4. Zulassung ausländischen Kapitals und Förderung des Westaußenhandels.

Die derzeit noch bestehenden Probleme sind vielfältig:

1. In allen Ländern existiert eine beachtliche Schatten- oder Parallelwirtschaft, die teilweise - so in der UdSSR - von stabilen kriminellen Organisationen mit enger Verbindung zum offiziellen Wirtschaftssystem getragen wird.
2. Die Halbherzigkeit und die Unfähigkeit der Übernahme marktwirtschaftlicher Prinzipien haben zu großen Problemen geführt, d. s. hohe Inflationsraten und instabile Märkte.

3. Der Zeitbedarf für einen Aufschwung der Wirtschaft wird beachtlich unterschätzt.
4. Die Mängel der Infrastruktur werden unterbewertet.
5. Die etablierten Machtstrukturen lassen sich schwer aufbrechen.
6. Eine offene Frage bleibt für Osteuropa die Machtteilung zwischen Politik, Bürokratie und Unternehmen.
7. Eine weitere offene Frage bleibt dabei die Sicherung demokratischer Verhältnisse.
8. Auf Jahrzehnte hin sind in Zukunft in Osteuropa schwierige strukturpolitische Aufgaben zu lösen, für deren Prioritätenfindung ein breiter Konsens der Machtträger erforderlich ist, der keineswegs von Anfang an durch Marktprozesse möglich ist.
9. Selbst bei Kopie der westlichen Institutionen mit einem zweistufigen Bankensystem und einer Trennung zwischen Partei und Regierung werden die faktischen Ergebnisse aufgrund der früheren Einbindung in ein anderes Gesellschaftssystem über Jahrzehnte andere sein, als dies in westlichen Demokratien und Marktwirtschaften der Fall ist.

Zukunftsprobleme der Gesellschaftssysteme in Osteuropa

Man kann davon ausgehen, daß in absehbarer Zukunft in Osteuropa weder eine Diskriminierung noch eine grundsätzliche Positionsänderung vieler Entscheidungsträger in der Verwaltung, der Wirtschaft und in sonstigen Institutionen erfolgt. Dadurch werden die bestehenden informellen Netzwerke der Machtträger in Staat und Wirtschaft nicht radikal abgebaut - zumindest nicht auf absehbare Zeit. Dies hat zur Folge, daß sich in Osteuropa Spielarten der Marktwirtschaft durchsetzen werden, die durch eine hohe Durchschlagskraft der persönlichen Beziehungen bestimmt sind. Man wird in den osteuropäischen Staaten in Fortsetzung der bisherigen Entwicklung auch in Zukunft auf komplexe Allianzen von Führungskräften in Wirtschaft, Politik und Verwaltung stoßen.

Konsequenzen für westeuropäische Unternehmen

Der westliche Investor in Osteuropa stößt auf zahlreiche Barrieren:

- noch ungeeignete Gesetze für Auslandsinvestitionen,
- keine Erfahrungen der Behörden vor Ort,
- keine Erfahrungen der diplomatischen Vertretungen im Ausland,
- keine funktionsfähige Kommunikationsstruktur, vor allem schwierige Telefonverbindungen.

In Osteuropa bleiben enorme Aufbauleistungen in einem westeuropäischen Wohlfahrtsfeld zu erbringen. Dabei müssen Politik, Verwaltung und Wirtschaft in West und Ost zusammenarbeiten.

Wenn der wirtschaftliche Aufschwung sich durchsetzt und die Bevölkerung zufriedener wird, sind sogar Diskriminierungen von bisher hilfreichen Auslandsunternehmen nicht auszuschalten. Einer in Zukunft zu erwartenden Überfremdungsdebatte in Osteuropa dürfte nur durch volle Integration des vor Ort tätigen Westmanagement entgegengewirkt werden, letztlich bis hin zur Übernahme der Staatsbürgerschaft des Gastlandes. Weiter können Gemeinschaftsunternehmen oder Joint Ventures als Gegengift gegen Ausländerabwehr wirken.

Erfolge in Osteuropa bedeuten für Unternehmen aus Westeuropa eine Integration in die starken informalen Netze der Transaktionssteuerung.

D. Die Länderevaluation für Osteuropa

Der gesamte osteuropäische Markt mit rd. 410 Mill. Einwohnern (1990) erreicht nur etwa 40 % des Bruttosozialproduktes der EG bei rd. 30 % mehr Einwohnern. Die Westverflechtung der osteuropäischen Staaten ist bisher minimal: nur etwa 1,4 % des Außenhandels der UdSSR und 3 % des Außenhandels Polens werden mit westlichen Staaten getätigt.

Im Jahre 1990 weisen ausgewählte Länder und Wirtschaftsregionen folgende Einwohnerzahlen auf (geschätzte Werte):

- EG 342 Mill., - USA 250 Mill.,
- Osteuropa 120 Mill., - Japan 124 Mill.
- UdSSR 290 Mill.,

Nach der Bevölkerung und der Wirtschaftskraft sowie der Bedeutung der wirtschaftlichen Liberalisierung und der Ausländerakzeptanz gibt es in Osteuropa drei Ländergruppen:

Spitzengruppe	Mittelgruppe	Endgruppe
CSFR Ungarn	Polen Bulgarien UdSSR	Rumänien Albanien

Eine Sonderstellung hat Jugoslawien als Folge der Spaltungsbestrebungen. Es fällt von der Spitzengruppe zurück.

Tabelle 1

Statistische Angaben zu den osteuropäischen Ländern im Jahre 1988

Gegenstand	Albanien	Bulgarien	CSFR	DDR	Jugoslawien
Fläche in 1 000 qkm	29	111	128	108	226
Bevölkerung in Mill.	3	9	16	16	24
Sozialprodukt in Mrd. US-Dollar ¹⁾	.	14	92	154	61
Sozialprodukt pro Kopf in US-Dollar ¹⁾	.	1 500	5 900	9 200	2 600
Exporte in Mrd. US-Dollar	.	17,2	24,9	31,1	12,6
Importe in Mrd. US-Dollar	.	16,6	24,3	32,2	13,1
Exporte in OECD-Länder ²⁾	.	0,7	3,8	2,7	5,7
Importe aus OECD-Ländern ²⁾	.	2,4	3,6	3,0	7,3
Verschuldung/Exporte in % ³⁾	.	45	21	62	63
Industrieproduktion ⁴⁾	.	.	.	3,5	2,0
Inflationsrate ⁴⁾	.	11	10	10-15	1 256
Pro-Kopf-Einkommen, EG-Durchschnitt = 100 ⁵⁾	.	45	65	.	45
Wirtschaftswachstum in % ⁶⁾	.	- 11	- 3	.	- 3

Gegenstand	Polen	Rumänien	UdSSR	Ungarn
Fläche in 1 000 qkm	313	238	22 400	93
Bevölkerung in Mill.	38	23	285	11
Sozialprodukt in Mrd. US-Dollar ¹⁾	68	28	685	28
Sozialprodukt pro Kopf in US-Dollar ¹⁾	1 800	1 200	2 400	2 600
Exporte in Mrd. US-Dollar	14,0	12,9	110,6	10,0
Importe in Mrd. US-Dollar	12,2	9,5	107,2	9,4
Exporte in OECD-Länder ²⁾	5,7	4,0	23,5	4,1
Importe aus OECD-Ländern ²⁾	5,0	1,2	24,8	4,0
Verschuldung/Exporte in % ³⁾	279	21	36	173
Industrieproduktion ⁴⁾	- 4,0	.	3,5	- 1,0
Inflationsrate ⁴⁾	270	.	> 10	18
Pro-Kopf-Einkommen, EG-Durchschnitt = 100 ⁵⁾	30	20	35	55
Wirtschaftswachstum in % ⁶⁾	- 12	- 12	- 4	- 5

1) teils Schätzungen.

2) in Mrd. US-Dollar.

3) brutto abzügl. Guthaben bei westl. Banken.

4) 1989, Veränderung gegenüber Vorjahr in %, teils geschätzt.

5) auf Kaufkraftvergleichen basierende Schätzungen.

6) 1990.

Quelle: Dresdner Bank 1990; zit. nach: Grassau, Günther: Mit Volldampf gen Osten, in: Industriemagazin, 1990, Nr. 9, S. 98-102, S. 101; vgl. auch o. V.: "Ich bin immer Optimist", in: Der Spiegel, 1991, Nr. 17, S. 149-158, S. 151.

Tabelle 2

Die Entwicklung ausgewählter außenwirtschaftlicher Indikatoren der sieben europäischen RGW-Staaten von 1986 bis 1989

Gegenstand	1986	1987	1988	1989
- Angaben in US-Dollar -				
Handelsbilanzsaldo gegenüber OECD-Ländern	- 1,082	+ 1,491	- 2,502	- 2,816 ¹⁾
Leistungsbilanzsaldo	+ 0,449	+ 5,251	+ 3,885	- 1,900 ²⁾
Bruttoschuld	113,249	129,603	133,335	148,200 ²⁾
Nettoschuld	83,886	97,899	98,910	114,574 ²⁾
Nettozinszahlungen	5,466	6,385	7,255	8,153 ²⁾
- Angaben in % -				
Nettoschuld/Exporte	152	158	153	169 ²⁾
Nettozinszahlungen/Exporte	10	10	11	12 ²⁾
Schuldendienstquote ³⁾	33	33	35	35 ²⁾
Reserven/Importe	58	62	59	53 ²⁾

1) Januar bis September.

2) Prognose bzw. Schätzung.

3) Alle Zinszahlungen und Amortisationen auf der mittel- und langfristigen Schuld im Verhältnis zu den Exporten eines Jahres.

Quelle: OECD Financial Market Trends, Nr. 45; zit. nach: o. V.: Deutsche Spuren des Umbruchs in Osteuropa, Ernüchternde Analyse der OECD, in: Neue Zürcher Zeitung, 211. Jg., Fernausgabe Nr. 50, 2. März 1990, S. 16.

Der gemeinsame Markt des RGW

Der noch bis weit ins Jahr 1989 vorherrschende Trend, von der wirtschaftlichen Blockbildung zur politischen Einheit des RGW zu kommen, ist durch die Liberalisierung der osteuropäischen Staaten beendet. Der Rat für gegenseitige Wirtschaftshilfe (Comecon) besteht faktisch nicht mehr.

Rezession in Osteuropa

Das Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche (WIIW) hat in einem Forschungsbericht aus dem Jahre 1991 Schätzungen über die Entwicklung von Industrieproduktion und Bruttoinlandsprodukt in Osteuropa und der Sowjetunion im Jahre 1990 angestellt. Danach ist die Industrieproduktion in den osteuropäischen Staaten,

inklusive Ostdeutschland, ohne die Sowjetunion um 20 % gesunken, der Rückgang des Bruttoinlandsprodukts wird auf 14 % geschätzt. Im Vergleich zur Entwicklung in Osteuropa ist die Rezession in der Sowjetunion mit einem Rückgang der Industrieproduktion um 5 % und einem um 3 % geringeren Bruttoinlandsprodukt noch "moderat" ausgefallen. Für die gesamte Region einschließlich Jugoslawien rechnet das WIIW für 1990 mit einem Rückgang der Industrieproduktion um 9 % und des Bruttoinlandsprodukts um 6 %.

Vermutlich sind Anpassungsrezessionen, wie sie sich zur Zeit in Ostdeutschland wie in anderen osteuropäischen Staaten zeigen, eine Voraussetzung für den Übergang von der Planwirtschaft in die Marktwirtschaft. Durch diese Rezession wird die neue wirtschaftliche Basis für einen Wiederaufstieg geschaffen.

Die meisten osteuropäischen Länder müssen im Jahre 1991 und u. U. auch 1992 mit einem noch stärkeren (CSFR) oder ähnlich starken wirtschaftlichen Rückgang (Ungarn, Sowjetunion, Rumänien, Bulgarien) wie 1990 rechnen. Hinzu kommen für alle Länder schlechtere weltwirtschaftliche Bedingungen: Der Zusammenbruch des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW), hohe Energiepreise, die beginnende Rezession im Westen und steigende Zinsen auf den internationalen Finanzmärkten werden die Leistungsbilanzen belasten und das Wachstumspotential verringern.

Für Osteuropa dürfte sich das Ausmaß der Rezession insgesamt auf das des Jahres 1990 einpendeln. Vorrangig in der Sowjetunion und in Jugoslawien, in den anderen Ländern in etwas geringerem Umfang, haben wirtschaftliche Stabilisierungsprogramme aufgrund politischer, sozialer und nationalistischer Spannungen kaum Chancen auf Erfolg.

Tabelle 3

Die Ostblock-Wirtschaft im Jahre 1990

Land	Angaben in %	
	Industrie- produktion	Bruttoinlands- produkt
Bulgarien	- 13,0	- 12,0
CSFR	- 3,5	- 3,0
Ungarn	- 10,0	- 5,0
DDR	- 29,0	- 22,0
Polen	- 25,0	- 17,0
Rumänien	- 21,0	- 15,0
Osteuropa	- 19,5	- 13,8
Sowjetunion	- 5,0	- 3,0
Jugoslawien	- 10,6	- 10,0
gesamte Region	- 9,3	- 6,3

Quelle: Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche; zit. nach: o. V.: Rezession in Osteuropa dramatisch - Produktionsminus in der Sowjetunion noch moderat, in: Saarbrücker Zeitung, Nr. 31, 6. Februar 1991, S. 7.

Von Jacques Attali, Präsident der neuen Europäischen Bank für Wiederaufbau und Entwicklung (EBWE) wurde im März 1991 ein Betrag von 2 000 Mrd. Ecu genannt, der für die Anpassung Osteuropas einschließlich der UdSSR an den westeuropäischen Lebensstandard in diesen Ländern benötigt wird.

Die Verschuldung Osteuropas

Einer Analyse der OECD ist zu entnehmen, daß in den sieben europäischen Staaten des Rates für gegenseitige Wirtschaftshilfe (RGW) von 1986 bis 1989 die Verschuldung rasch gestiegen und der Leistungsbilanzsaldo negativ geworden ist. Das Verhältnis der Nettoverschuldung zur jährlichen Ausfuhr zeigt für Polen Bedingungen wie in den höchstverschuldeten Ländern Lateinamerikas. Auch in Bulgarien und Ungarn gilt die Verschuldungsgrenze als erreicht. Die Inflation hat sich beschleunigt, das Netto-Nationalprodukt ist kaum noch gewachsen. Der Handel mit den OECD-Staaten hat sich 1989 gegenüber 1988 abgeschwächt.

Die Außenverschuldung der UdSSR überschritt im Jahre 1990 54 Mrd. US-Dollar, bei einem Außenhandelsdefizit von 4,7 Mrd. US-Dollar.

Die Verschuldung der CSFR, der UdSSR, Ungarns, Polens, Bulgariens und Rumäniens insgesamt ist seit 1985 um 85 % auf rd. 123 Mrd. US-Dollar im Jahre 1990 angestiegen. Die Hartwährungsschulden dieser osteuropäischen Staaten betragen 211 % ihrer Ausfuhrerlöse.

Tabelle 4

Die Netto-Hartwährungsschulden der osteuropäischen Länder im Jahre 1990

Land	Schuldenstand in Mrd. US-Dollar	Zinsaufwand in % der Exporterlöse
Bulgarien	9,8	43
CSFR	6,3	10
Polen	41,8	41
Rumänien	1,3	1
Ungarn	20,3	35
UdSSR	43,4	14
insgesamt	122,9	.

Quelle: OECD; Institut der deutschen Wirtschaft Köln; zit. nach: o. V.: Chronischer Devisenmangel, in: Handelsblatt, 46. Jg., Nr. 81, 26./27. April 1991, S. 12.

Private westliche Banken sind heute generell zurückhaltend in ihrer Kreditpolitik gegenüber diesen Staaten, weil die Länderrisiken nicht abschätzbar sind. Dadurch verschlechtern sich die Wachstumsbedingungen wegen fehlender Mittel für Investitionen weiter. Einzelne Länder, so Bulgarien oder die UdSSR, zahlen bereits nicht mehr bzw. bitten um Moratorien. Wertberichtigungen der Kreditgeber sind wie in Entwicklungsländern unerlässlich geworden. Daraus erwächst die Schwierigkeit, daß der Geldzufluß kleiner wird, obwohl er größer werden mußte. Die Weltbank, der Weltwährungsfonds wie auch die neue Ost-West-Bank und andere Institutionen sind längst gefordert, repressiven Entwicklungen mit geeigneten Maßnahmen zu begegnen.

Teilweise werden an die Finanzierung in Ostblockstaaten unerfüllbare Forderungen gestellt: So fordert der Weltwährungsfonds trotz des schlechten Zustandes der Zahlungsbilanz Bedingungen der freien Marktwirtschaft und einen Abbau von Importre-

striktionen der Ostblockländer. Dies kann nicht gelingen. Aus diesem Grunde werden Kredite reduziert und Zinserhöhungen vorgenommen.

Dies bestätigt das Dilemma der Wachstumspolitik in Osteuropa: Trotz der Richtigkeit der Forderung nach Liberalisierung sind die Ostblockstaaten auf Jahre gezwungen, ihre Importe weiter restriktiv zu handhaben. Daher ist auch ein Kauf von Investitionsgütern im Westen kaum möglich. Klassische Produktionsstandorte in Osteuropa, die mit westlichen Qualitätsstandards produzieren, können nicht aufgebaut werden.

Die Zahlungsbilanzprobleme zwingen Ungarn und den anderen kleineren osteuropäischen Ländern eine "Go- and Stop-Politik" im Reformprozeß auf. (4)

Ungarn sei als Beispiel für das Zahlungsbilanz-Dilemma als Folge der Liberalisierungen der Wirtschaft sozialistischer Länder skizziert. Die Bruttoverschuldung in konvertierbaren Währungen betrug 1988 17 Mrd. US-Dollar bei einem jährlichen Schuldendienst von nur 3 Mrd. US-Dollar, d. S. mehr als die Hälfte der Exporteinnahmen. Der für 1989 erwartete Handelsbilanzüberschuß von etwa 500 Mill. US-Dollar konnte nur ein Drittel der Zinsverpflichtungen von 1,5 Mrd. US-Dollar decken.

Die Konsequenzen

Eine ökonomische Bewertung der Länder Osteuropas führt zu ungünstigen Ergebnissen. Die Umstellungsbemühungen benötigen mehr Zeit, als vorher erwartet wurde.

Der Einstellungswandel in Osteuropa gegenüber der Marktwirtschaft vollzieht sich mit unterschiedlichem Entwicklungstempo. Der Übergang zu Marktprinzipien äußert sich zuerst im Verkauf von Waren und Diensten in Ostblockländern gegen Westwährung oder auch in der Differenzierung der Löhne und Gehälter. So sind in ungarischen Betrieben mit West-Joint-Ventures die Löhne etwa 50 % höher als normal.

4) Vgl. Schenk, Karl-Ernst: "Perestroika": Chancen für die Weltwirtschaft?, in: Volkswirtschaftliche Korrespondenz der Albert-Weber-Stiftung, 28. Jg., 1989, Nr. 9, o. S.

E. Unterschiedliche Marktbedingungen in Ost- und Westeuropa

Zunächst ist in Osteuropa der Übergang von der Mangel- und Versorgungswirtschaft in eine Wohlstandsgesellschaft mit bekannten Produkten und Dienstleistungen und mit eingeübten Marktbearbeitungsmethoden zu sichern. Alle Befürchtungen über eine Marktsättigung sind dadurch auf Jahrzehnte überflüssig geworden.

In Osteuropa werden zur Anpassung an den westlichen Lebensstandard bekannte Produkte benötigt und nach Überwindung der ideologischen und psychologischen Umstellungsschwierigkeiten auch bekannte und eingeübte Marktbearbeitungsstrategien.

Im Binnenmarkt wird dagegen das Marketinginstrumentarium zu neuer Blüte und Kraft entwickelt werden, weil zunehmend wohlhabendere Kunden weiterhin steigende Ansprüche haben. Hohes Wohlstandsniveau und ein eher geringes Bevölkerungswachstum bedeuten in Verbindung mit einem guten Bildungsstand in Westeuropa ein hohes Internationalisierungspotential.

Gegenüber den wirtschaftlich weniger entwickelten und bevölkerungsmäßig vergleichsweise stark wachsenden Ländern in Teilen Osteuropas ergibt sich eine klare Polarisierung. Dort haben Grundbedarfsmassenprodukte und eng begrenzte Nischen für eine dünne Oberschicht Bedeutung. Erst mit dem Entstehen einer Mittelschicht und eines Mittelstandes entstehen Ansätze von Qualitätsmassenmärkten mit Aufnahme internationaler Produkte.

Die Konsum- und Nachfragedynamik

In den osteuropäischen Staaten wird die Konsum- und Nachfragedynamik ein spezifisches Wellenmuster aufweisen, das wie folgt aussehen dürfte:

An der Spitze der Entwicklung werden Kommunikationswaren stehen, d. s. vor allem Geräte der Unterhaltungselektronik, aber auch moderne Fotoapparate und verwandte Produkte wie Bücher. Man kann die Nachfrage nach Schallplatten, Tonbändern und CD-Platten aus der Grundausstattung ableiten. Die spezifische Qualität der Grundausstattung ist von den Einkommensentwicklungen abhängig.

Der zweitwichtigste Wert dürfte die Mobilität mit einer hohen Nachfrage nach Automobilen werden. Im internationalen Vergleich entfiel auf 1 000 Einwohner im Jahre 1986 folgende Anzahl an Automobilen: (5)

- USA	570,	- Ungarn	145,
- Bundesrepublik Deutschland	446,	- Jugoslawien	125,
- Frankreich	388,	- Bulgarien	120,
- Japan	235,	- Polen	105,
- DDR	204,	- UdSSR	42,
- CSFR	173,	- Rumänien	11.

Der ehemalige Ford-Chef Donald Petersen prognostiziert, daß 60 % des weltweiten Wachstums der Autoindustrie in den nächsten 20 Jahren auf Osteuropa entfallen werden.

Die Nachfrage nach Gütern für Haus und Wohnen wird parallel dazu gefördert werden, so daß die Branchen Bauwesen und Möbel Wachstumschancen haben. Eher zögerlich dürfte die Entwicklung bei Bekleidung und Nahrungsmitteln sein. Da man sich nicht alles gleichzeitig leisten kann, wird in diesen Bereichen gespart werden. Dabei ist zu erwarten, daß - nicht nur aus ökologischen Gründen, sondern aus der spezifischen Werthaltung heraus - mindestens in den neuen Bundesländern, der CSFR und Ungarn sehr rasch hohe Qualitäten nachgefragt werden.

Die Polarisierung der Nachfrage wird in Osteuropa deutlicher sein als in Westeuropa.

Markenbewußtsein

Weil die Qualität der eigenen Produktion zu wünschen übrigließ und westliche Güter teilweise trotz geringer Verfügbarkeit bekannt waren, ist das Marken- und Qualitätsbewußtsein in Osteuropa ausgeprägt.

5) CIA (Hrsg.): Handbook of Economic Statistics 1988.

F. Der Handel in Osteuropa

I. Der Überblick

In der Wirtschaftspolitik Osteuropas war die Vernachlässigung der Versorgung der Konsumenten und der Konsumgüterproduktion faktisch mit einer Vernachlässigung des Handels verbunden. Dazu muß man die dogmengeschichtliche Basis der Beurteilung des Handels in der Zentralverwaltungswirtschaft zur Kenntnis nehmen.

Für den Marxismus-Leninismus sind bei der Beurteilung des Handels folgende Wurzeln maßgebend: (6)

1. der Merkantilismus - die Wirtschaftspolitik der europäischen Staaten ab 1500 im Zeitalter des Absolutismus bis in die Ausprägung des Bullionismus, d. h. Streben nach Maximierung der Differenz zwischen eigenen Exporten gegenüber den Importen;
2. der Physiokratismus mit der durch François Quesnay 1758 vorgestellten Kreislauftheorie, in der die Gewerbetreibenden und Händler als "classe stérile" gelten.

Das Denken von Marx beruht auf einer Trennung von Produktion und Zirkulation. Da der Handel keinen Mehrwert zufügen kann, gilt er als unproduktiv.

Die bisherigen Verwaltungs- und Steuerungsstrukturen im Handel wirken noch nach. Der Handel war voll in das System der Vorgaben, Orientierungen und Steuerungen des staatlichen Planungssystems integriert.

Für den Handel in Osteuropa galt der Grundsatz: "Was die Landwirtschaft angebaut, der Bergbau gefördert und die Industrie hergestellt hat, muß der Handel verkaufen." Dabei wurde die Industrie weitgehend monopolistisch organisiert. Die Marktgegebenheiten wurden unzureichend beachtet.

6) Vgl. auch Tietz, Bruno: Binnenhandelspolitik, (Verlag Franz Vahlen) München 1986, S. 52, S. 58, S. 62.

Ein internationaler Vergleich der Beschäftigung im Handel

Die Vernachlässigung des Handels in den osteuropäischen Ländern zeigt sich bei einem internationalen Vergleich der Beschäftigung. Während in den EG-Ländern im Jahre 1985 rd. 15,4 % aller Erwerbstätigen im Handel beschäftigt waren, betrug der Anteil der im Handel beschäftigten Personen in der DDR nur 10,2 % und in der UdSSR 6,9 %.

Tabelle 5

Die Entwicklung der Beschäftigung im Einzel- und Großhandel in ausgewählten Wirtschaftsräumen von 1985 bis 1988

Wirtschaftsraum	Anzahl der im Handel Beschäftigten in Mill.		Anteil des Handels an den Beschäftigten insgesamt in %	
	1985	1988	1985	1988
EG	19,01	-	15,4	-
USA	24,19	-	21,1 ¹⁾	- ¹⁾
Japan	10,89	-	17,7	-
UdSSR	8,12	8,43	6,9 ²⁾	7,2 ²⁾
DDR	0,87	0,88	10,2 ³⁾	10,3 ³⁾

1) Wirtschaftswoche, Nr. 33/1989, S. 56/57.

2) Volkswirtschaft der UdSSR 1988, a. a. O., S. 34/35.

3) Statistisches Jahrbuch der DDR 1989, S. 19.

Quelle: Kamp, Klaus: Große Lücken im Handelsnetz, in: Dynamik im Handel, 34. Jg., 1990, Nr. 10, S. 9-14, S. 10.

II. Zur Struktur des Einzelhandels

In Osteuropa wird der Einzelhandel nach den Hauptgruppen

1. Lebensmitteleinzelhandel,
2. Industriewareneinzelhandel,
3. Gemischtwareneinzelhandel

gegliedert, dabei wird wiederum unterschieden in

1. Einzelhandel mit eigener Verkaufsfläche,
2. Einzelhandel ohne eigene Verkaufsfläche, z. B. Kioske, Tankstellen, Brenn- und Treibstoffe oder Automobile.

Im Gegensatz zu Westeuropa nimmt die Anzahl der Verkaufsstellen in Osteuropa nach wie vor noch zu, teils wegen der geringen Versorgung, teils - wie in Ungarn - durch Privatisierung mit einer stark wachsenden Anzahl von Stubenläden.

Tabelle 6

Die Einzelhandelsbetriebe in den osteuropäischen Ländern im Jahre 1988

Land	Betriebe in 1000		Betriebe 1988 in 1 000		Einwohner 1988 in Mill.	Betriebe je 1 000 Einwohner	
	1980	1988	mit Ver- kaufs- fläche	ohne Ver- kaufs- fläche		mit Ver- kaufs- fläche	ohne Ver- kaufs- fläche
DDR	103,5	94,8	73,3	21,5	16,675	4,4	1,3
Bulgarien	40,0	44,0	34,4	9,5	8,987	3,8	1,1
CSFR	64,8	62,8	55,9	6,9	15,624	3,6	0,4
Polen	203,7	227,0	160,7	66,4	37,775	4,3	1,8
Rumänien	58,1	58,8	52,1	6,7	23,112	2,3	0,3
Ungarn	46,9	63,7	53,2	10,5	10,590	5,0	1,0
UdSSR	695,2	736,0	565,3	170,7	286,717	2,0	0,6

Quelle: Statistisches Jahrbuch der RGW-Länder 1989, Moskau 1990, eigene Berechnungen.

Große Bedeutung von Staatshandel und Genossenschaften

Der Einzelhandel läßt sich in Osteuropa nach den Eigentumsformen unterscheiden in:

1. Staatshandel,
2. genossenschaftlicher Handel,
3. privater Handel.

Tabelle 7

Die Entwicklung des Einzelhandels nach Eigentumsformen in den osteuropäischen Ländern von 1980 bis 1988 - Angaben in % - ¹⁾

Land	Staatlicher Handel		Genossenschafts- handel		Privater Handel	
	1980	1988	1980	1988	1980	1988
Bulgarien	42,5	52,0	42,5	43,0	15,0	5,0
CSFR	57,5	60,0	42,5	40,0	-	-
DDR	47,5	37,5	30,0	31,3	22,5	31,2
Polen	15,0	17,5	75,0	65,0	10,0	17,5
Rumänien	55,0	52,5 ²⁾	45,0	47,5 ²⁾	-	- ²⁾
Ungarn	35,0	27,5	42,5	32,5	22,5	40,0
UdSSR	47,5	45,0	52,5	55,0	-	-

1) gerundet.

2) 1987.

Quelle: Statistisches Jahrbuch der RGW-Länder 1989. Moskau 1990; zit. nach: Seitz, Helmut: Die Neuordnung in der Sowjetunion - Optionen für den Handel, Vortrag anlässlich des I. Europäischen Handelsforums "Neue Chancen in der DDR und in Osteuropa" vom 28. bis 29. Juni 1990 in Berlin.

Noch in den achtziger Jahren wurde in einigen Ländern der private Handel, dem teilweise eine gewisse Nahversorgungsfunktion zugestanden wurde, so in Bulgarien oder auch in der DDR, stark behindert und zurückgedrängt.

Die herausragende Handelsform in den osteuropäischen Ländern sind der Staatshandel und der genossenschaftliche Handel.

Tabelle 8

Die Bedeutung des staatlichen und genossenschaftlichen Einzelhandels in ausgewählten osteuropäischen Ländern im Jahre 1986 - Angaben in % -

Land	Staatlicher Einzelhandel		Genossenschaftshandel	
	Anteil an den Geschäften	Anteil am Umsatz	Anteil an den Geschäften	Anteil am Umsatz
Bulgarien	52,0	71,4	45,2	28,5
CSFR	59,2	74,7	40,7	25,3
DDR	35,1	54,3	29,8	31,7
Rumänien	28,9	69,1	33,8	36,2
UdSSR	46,8	71,0	53,2	26,4

Quelle: Handelshochschule Leipzig; zit. nach: Seitz, Helmut: Die Neuordnung in der Sowjetunion - Optionen für den Handel, Vortrag anlässlich des 1. Europäischen Handelsforums "Neue Chancen in der DDR und in Osteuropa" vom 28. bis 29. Juni 1990 in Berlin.

Geringe Ladenflächen und wenig Großflächen

Im osteuropäischen Einzelhandel liegen die Verkaufsflächen je Einwohner bei etwa 20 bis 30 % der Werte in Westeuropa. In Westeuropa liegt die Verkaufsfläche bei rd. 1 000 qm je 1 000 Einwohner, in Westdeutschland sogar bei 1 200 qm.

Tabelle 9

Die Ladeneinzelhandelsverkaufsfläche im Einzelhandel
der Länder Osteuropas

Land	Verkaufsfläche in 1 000 qm	Einwohner in Mill. (1988)	Verkaufsfläche je 1 000 Einwohner	Kaufhallen absolut
DDR	5 031 (1988)	16,675	301	1 410 (1989)
Bulgarien	2 012 (1985)	8,987	224	348 (1984)
CSFR	4 769 (1986)	15,624	306	172 (1983)
Polen	13 610 (1986)	37,775	362	367 (1984)
Rumänien	.	23,112	.	.
Ungarn	2 413 (1986)	10,590	226	1 342 (1986)
UdSSR	52 292 (1985)	280,717	189	800 (1984)

Quelle: Handelshochschule Leipzig, Statistisches Jahrbuch der RGW-Länder 1989, Moskau 1990.

Die durchschnittliche Geschäftsfläche im Lebensmittel- und Nichtlebensmittelhandel hat sich in den achtziger Jahren in den meisten Ländern Osteuropas nur unwesentlich verändert. Die Flächen pro Einzelhandelsgeschäft lagen im Jahre 1986 zwischen 50 qm in Ungarn und 95 qm in der UdSSR.

Tabelle 10

Die Entwicklung der durchschnittlichen Geschäftsfläche im Einzelhandel in ausge-
wählten osteuropäischen Ländern von 1980 bis 1986 - Angaben in qm -

Land	1980	1986
Bulgarien	56	60
CSFR	71	85
DDR	64	66
Polen	66	70
Ungarn	52	50
UdSSR	87	95

Quelle: Handelshochschule Leipzig; zit. nach: Seitz, Helmut: Die Neuordnung in der Sowjetunion - Optionen für den Handel, Vortrag anlässlich des 1. Europäischen Handelsforums "Neue Chancen in der DDR und in Osteuropa" vom 28. bis 29. Juni 1990 in Berlin.

Im Einzelhandel Osteuropas dominiert der Lebensmitteleinzelhandel. So werden in Ungarn als Spitzenreiter unter allen osteuropäischen Staaten 70 % des Einzelhandelsumsatzes mit Nahrungs- und Genußmitteln (ohne Gastronomie) erzielt; Rumänien liegt mit einem Food-Anteil am Einzelhandelsumsatz von 55 % insgesamt an letzter Stelle.

Tabelle 11

Die Struktur des Einzelhandelsumsatzes in ausgewählten osteuropäischen Ländern
im Jahre 1988 - Angaben in % -

Land	Fach-einzelhandel ¹⁾	Gastronomie ¹⁾	Food ²⁾ insgesamt	Non-food
Bulgarien	81,1	18,9	68,75	31,25
CSFR	87,3	12,7	60,00	40,00
DDR	89,9	10,1	60,00	40,00
Polen	94,1	5,9	62,50	37,50
Rumänien ¹⁾			55,00	45,00
Ungarn	90,3	9,7	70,00	30,00
UdSSR	91,5	8,5	57,50	42,50

1) 1987.

2) Nahrungs- und Genußmitteleinzelhandelsumsatz um den Gaststättenumsatz bereinigt.

Quelle: Statistisches Jahrbuch der RGW-Länder 1989, Moskau 1990; zit. nach: Seitz, Helmut: Die Neuordnung in der Sowjetunion - Optionen für den Handel, Vortrag anlässlich des 1. Europäischen Handelsforums "Neue Chancen in der DDR und in Osteuropa" vom 28. bis 29. Juni 1990 in Berlin; Statistisches Jahrbuch des Comecon; zit. nach: Stutzer, Dietmar: Grenzenloser Bedarf bei begrenzten Kapazitäten, in: Lebensmittel-Zeitung, 42. Jg., Nr. 41, 12. Oktober 1990, S. 82.

Ungünstige Infrastrukturbedingungen

Die schlechte Verkehrsinfrastruktur und die schwache Ausstattung der privaten Haushalte mit Kraftfahrzeugen hat zur Folge, daß bisher die Einkäufe weitgehend zu Fuß erledigt wurden. Dies begünstigt die Einzelhandelskapazitäten in der Innenstadt bzw. in Wohnortnähe und erschwert Einzelhandelsansiedlungen auf der grünen Wiese.

Die Handelsspannen

Die Handelsspannen in Osteuropa sind weitaus niedriger als in Westeuropa. So betragen z. B. die zusammengefaßten Groß- und Einzelhandelsspannen in der CSFR im Jahre 1990 (Angaben in % vom Einzelhandelsumsatz): (7)

- Grundnahrungsmittel	20,	- Glas und Porzellan	20,
- Süßwaren	14,	- Sportartikel und	
- Oberbekleidung	21,	- Spielwaren	17.
- Schuhe	15,		

Die Mietpreise in den Städten Osteuropas

In den Städten Osteuropas, vor allem in den Hauptstädten, wird ein großes Investitionsinteresse festgestellt, das auf den steigenden Bedarf an Büroraum zurückzuführen ist. So sind die Mietpreise in Budapest und Prag auf umgerechnet 50 DM je qm und Monat gestiegen, in Warschau liegen sie sogar noch darüber. Die Rendite für Büroräume liegt in diesen Städten nach Schätzung von Experten bei 12 bis 15 %. (8)

Der Einzelhandel in der UdSSR

Nach den sowjetischen Statistiken erreichte der Einzelhandelsumsatz der UdSSR im Jahre 1988 366,4 Mrd. Rubel. Dies waren 1 200 Rubel je Einwohner bei einem Jahreseinkommen von 2 500 Rubel je Einwohner. Diese Werte dürften 1990 nicht mehr erreicht werden.

10) Angaben des Forschungsinstituts für Binnenhandel, Prag.

8) Vgl. o. V.: Die Mietpreise in Osteuropas Städten steigen unaufhörlich, in: Blick durch die Wirtschaft, 33. Jg., Nr. 222, 15. November 1990, S. 1.

G. Die allgemeinen Unternehmensstrategien von westlichen Handelsunternehmen in Osteuropa

I. Die Osteuropaphilosophie

Der Ausgangspunkt der strategischen Optionen als Folge der Ostöffnung ist die Osteuropaphilosophie. Davon sind bereits die Art und Intensität des Engagements in den neuen Bundesländern abhängig. In Anbetracht der Infrastruktur und der Verteilungsprobleme in Osteuropa muß eine eher umfassende Betrachtung des Handels erfolgen.

Zu den wichtigen Voraussetzungen einer erfolgreichen Tätigkeit in Osteuropa gehört generell die Tendenz zur Egalität, d. h. zur Schaffung von Produktionsstätten und Handelsbetrieben, die europaweit vermarktbar Leistungen anbieten.

Zu den wichtigsten Grundregeln in Osteuropa gehört im Handel somit auch die sofortige Schaffung eines ausgereiften Konzeptes unter strikter Vermeidung von grundlegenden Unterschieden zwischen Ost und West, da durch Reisen und grenzüberschreitende Einkaufspendlerwanderung die Erfahrung mit Westlösungen rasch wächst.

Das Prinzip der vollen Identifikation

Die zentrale Erfolgsgrundlage bildet das Engagement des Top-Management für Osteuropa. Ohne eine intime Identifikation mit einer Tätigkeit im Osten werden die Risiken überbewertet und die Chancen unterbewertet. In der Regel wird der Zeitbedarf in Osteuropa unterbewertet.

Leitbildaspekte - Das Dominanzprinzip

Das Dominanzprinzip ist in Osteuropa unerlässlich und unverzichtbar, weil jahrzehntelange Vorstellungen von Stärke und Größe der Institutionen gepflegt wurden, auf die sich der junge Kapitalismus in Osteuropa ausrichten muß. Enge Oligopole werden die realistische Marktform in Osteuropa mit erst allmählich verstandenen Dezentralisierungskonzepten.

II. Die Elemente der Osteuropastrategien für Handelsunternehmen

Die Schwerpunkttätigkeiten für Osteuropastrategien lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. die Marktanalyse,
2. die Standortanalyse,
3. die Partneranalyse,
4. die Partnerselektion,
5. die Partnerverträge,
6. die Schulung und der Know-how-Transfer.

Als fördernde Faktoren gelten:

- die Wahl der richtigen Behördenkontakte,
- die Wahl der richtigen Partnerkontakte,
- die Ausbildung des Management vor Ort im Land des Westpartners,
- der Zwang zu Countertrade,
- die langfristige Orientierung,
- der Ausbau von Produktion in Osteuropa mit Zulieferung von Komponenten aus Westeuropa,
- der Aufbau von Produktion vor Ort bzw. Produktions-Joint-Ventures,
- die Sprachkenntnisse,
- die kaufmännisch geschulten früheren Bewohner der Länder als Mitarbeiter.

Als hemmende Faktoren lassen sich nennen:

1. keine Devisen,
2. keine eigenen langfristig tragfähigen Konsumgüterangebote,
3. Notwendigkeit zu einem langen Atem,
4. die Sprachdefizite.

Produktrestriktionen in Osteuropa

Die Konzeption von Anlagen und Produkten im Ausland muß dem länderspezifischen Servicepotential entsprechen. Dabei gibt es mehrere Servicerestriktionen:

1. Servicezwänge vor Ort,
2. Servicezwänge aus der Region/Land,
3. Servicemöglichkeiten von Westeuropa aus.

Die Qualität der Produkte muß der Servicefähigkeit entsprechen. Je arbeitsteiliger und differenzierter die Serviceinfrastruktur eines Landes ist, desto weniger Restriktionen ergeben sich durch den Service. Je weniger entwickelt die Arbeitsteilung und das Handwerk, desto stärkere Begrenzungen ergeben sich durch den Service.

Hier hat Osteuropa nur einen schwachen Status mit auf Jahre hin beachtlichen Begrenzungen bei der Komplexität der Produkte, z. B. bei elektronisch ausgerüsteten Elektrogeräten oder auch Automobilen. Die Komplexität der Produkte wird sich im Laufe der Zeit entsprechend den infrastrukturellen Voraussetzungen anpassen. Dies bedeutet in der ersten Phase vergleichsweise wenig Elektronik in Haushaltsgeräten bis zu Automobilen.

Daraus folgt: Die Produkte müssen umso einfacher sein, je differenzierter

1. die Handwerksanforderungen vor Ort,
2. die Logistikanforderungen,

wenn die Serviceinfrastruktur schwach ist.

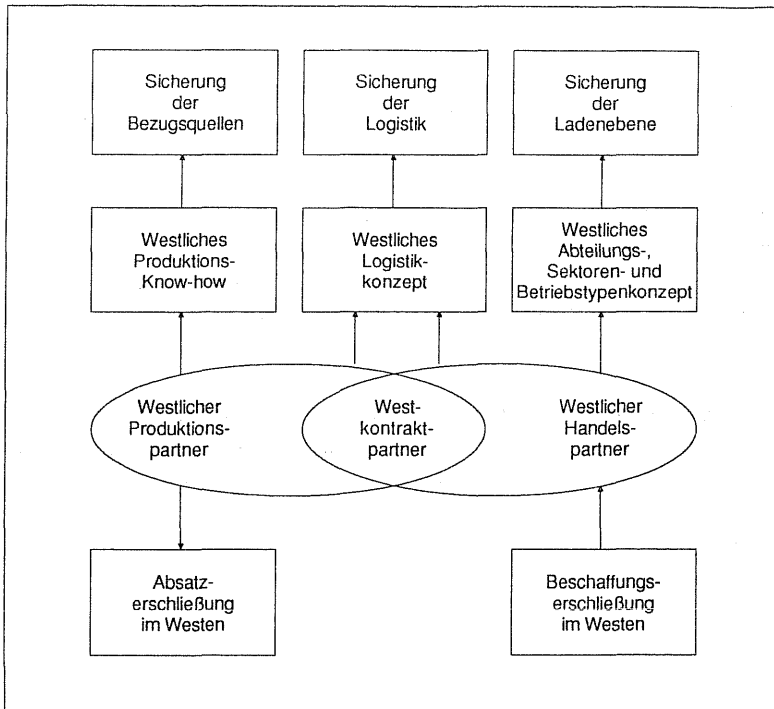
Zu beachten sind auch Produktsystemkomplementaritäten. Übermotorisierte Traktoren können nicht mit Landmaschinen verbunden werden, die nur für Maschinen mit niedrigen Motorleistungen konzipiert sind.

Ganzheitliche Strategien

Für Handelsunternehmen wird in Osteuropa eine von Beginn an ganzheitliche Konzeption aller Bezugs- und Absatzbedingungen unerlässlich.

Übersicht 3

Der Aufbau von Handelsunternehmen in Osteuropa



III. Die Managementstrategien westlicher Unternehmen in Osteuropa

Im Hinblick auf die Managementbedingungen gibt es in Ost- und Westeuropa gegenläufige Entwicklungen:

1. eine zunehmende Zentralisierung von Marktbearbeitungsentscheidungen in Westeuropa mit Divisionalisierung vor Regionalisierung,
2. eine weitgehende Länderorientierung in Osteuropa mit Regionalisierung vor Divisionalisierung.

Gründe liegen auch in den unterschiedlichen Aktivitäten und Intensitäten der Marktbearbeitung.

Zu warnen ist jedoch vor einem Divisionalisierungsfetischismus überall dort, wo nicht Volumenmärkte oder Nischendominanz gegeben sind. Auch kann übertriebene Divisionalisierung zu unzweckmäßiger Eigenamputation führen.

Projektmanagement für Osteuropa

Während in Westeuropa durch die Vereinheitlichung ein konsequenter Übergang vom Länderdenken zu Ländergruppen- oder Westeuropadenken vollzogen wird, dürfte in Osteuropa wegen der unterschiedlichen Entwicklungen in den einzelnen Ländern und der Renationalisierung durch Aufgabe der bisherigen RGW-Bindungen die Länderstrategie für mindestens noch ein Jahrzehnt Vorrang haben.

Zwar können in den Märkten Osteuropas weitaus überwiegend identische Waren abgesetzt werden. Der Ansatz der Marktbesezung und der Marktbearbeitung dürfte jedoch unterschiedlich bleiben. Zweckmäßig sind in jedem Falle Projektgruppen und Arbeitsgruppen für jedes zu bearbeitende oder bearbeitete Land Osteuropas.

Wegen der rapiden Änderungen kann man nicht aus dem Ausland heraus abschätzen, in welcher Richtung sich in den einzelnen osteuropäischen Ländern Veränderungen ergeben werden. Für jedes Land muß konsequent ein qualifiziertes Management aufgebaut werden. Jedes Unternehmen muß Osteuropaspezialisten beschäftigen, die über dauerhafte Kontakte im jeweiligen Land verfügen.

Dieses Management hat die folgenden Aufgaben zu erfüllen.

Übersicht 4

Aufgaben des Osteuropamanagement

- I. Kontakte
 1. Kontaktpflege zu nationalen, regionalen und städtischen Behörden und Verwaltungen
 2. Kontaktpflege zu den kooperations- und integrationsgeeigneten Handelsunternehmen
 3. Kontaktpflege zu den zunehmend durch Deregulierung aus den staatlichen Institutionen herausgelösten Spezialisten
 4. Konsequenter Aufbau von Kontakten zu allen handelsrelevanten wissenschaftlichen Institutionen in Osteuropa
- II. Strukturelle Aktivitäten
 1. Vorbereitungen von Leistungsprogrammen mit den jeweiligen Betrieben und Unternehmen
 - a) Handel
 - b) Produktion als Stütze der Handelsaktivitäten
 2. Vorbereitungen der Einzelmaßnahmen für die Systemprogramme, so Verträge
- III. Operative Aktivitäten: Vorbereitung der operativen Aktivitäten je nach Konzept
 - eigene Projekte
 - Gemeinschaftsprojekte
- IV. Finanzielle Aktivitäten: Vorbereitung der Finanzierung der Maßnahmen
- V. Budgetierung: Rollierende Mehrjahresbudgetierung der Länderaktivitäten

H. Die Einzelhandelsstrategien westlicher Unternehmen in Osteuropa

Im Einzelhandel dürfte es sich empfehlen, neue Kapazitäten zunächst in den Städten zu schaffen und dann nach und nach in ländlichen Gebieten tätig zu werden. Es spricht vieles dafür, Lösungen mit den bestehenden Staatshandels- und Genossenschaftsunternehmen zu finden, um zunächst alle vorhandenen Kapazitäten für den Einzelhandel mit Food und Non-food zu nutzen.

Aus Sortimentsgründen und wegen des erreichten Versorgungsgrades dürfte die Schaffung sehr großer Einheiten im Lebensmittelhandel nicht ein vorrangiges Bedürfnis darstellen.

Bereits in der ersten Phase wird der Bau von Fachmärkten Erfolg haben, möglichst an Standorten, die Fachmarktzentren mit einem Non-food-orientierten SB-Warenhaus als Magnet ermöglichen. Diskontorientierte Betriebstypen werden besonders hohe Akzeptanz finden.

Franchising

Als eine zweckmäßige Lösung dürften sich in den Ostblockstaaten Investitionen in leistungsfähige Franchisesysteme erweisen. Hier sind rasche Expansionen auch im Rahmen der bestehenden Staatshandels- und Genossenschaftsunternehmen zweckmäßig.

Grundsatz: Franchising umfaßt intern beachtliche Elemente, die von der Planwirtschaft her nicht unbekannt sind. Das Verständnis ist erleichtert.

Ein Beispiel: Leclerc hat begonnen, polnische Unternehmer auszubilden, um in Polen eigene Läden zu eröffnen.

Direktvertrieb westeuropäischer Hersteller

Westeuropäische Hersteller werden in Osteuropa teilweise allein oder im Rahmen von Joint Ventures durch eigene Einzelhandelsläden oder Shop-in-shop tätig.

Beispiele: So hat die BSHG Bosch-Siemens-Hausgeräte GmbH, München, mit Genex in einem Joint Venture Läden in Belgrad, Split und Zagreb in Jugoslawien eröffnet. Schöller-Mövenpick will den Konkurrenten wie Langnese (Unilever) durch Direktvertrieb mit Verkaufsständen in Ostdeutschland und Osteuropa das Wasser abgraben.

Servicekonzepte

Für technische Geräte dürfte es zweckmäßig sein, möglichst firmenunabhängige Servicenetze aufzubauen. Dafür bieten die bisherigen Reparaturstationen einen Ausgangspunkt. Hier könnten auch neue Handwerkskonzepte im Franchising entstehen.

Konsignationsläger und Shop-in-Shop

In den Ostblockstaaten haben die großflächigen Einzelhandelsunternehmen inzwischen Großhandelsabteilungen mit Konsignationslägern eingerichtet, so die Centrum Kaufhäuser in Ungarn mit den Firmen Moulinex, Frankreich, und Media Markt, Deutschland. Außerdem werden in einigen Häusern Shop-in-Shop-Konzepte, so mit der ardek eG, Deutschland, für Kinder- und Jugendbekleidung und Franchiseabteilungen eingeführt.

Das Unternehmen Eduscho, Bremen, hat über seine Tochtergesellschaft Eduscho Österreich GmbH, Wien, das Gemeinschaftsunternehmen Eduscho Budapest GmbH in Budapest gegründet. An dem Joint Venture ist zu 50 % Alfa Mozaik AFESZ, die ungarische Produktions- und Vertriebsgesellschaft für Nahrungsmittel, beteiligt.

Zunächst sollen die drei Kaffeesorten "Gala", "Wiener Gold" und "Mokka Grande" über den Lebensmittelhandel und die Gastronomie angeboten werden. Darüber hinaus soll ein eigenes Vertriebsnetz aus Eduscho-Filialen und Eduscho-Depots nach dem Vorbild der Bundesrepublik Deutschland aufgebaut werden. Eduscho rechnet damit, daß sich in Ungarn der derzeitige Pro-Kopf-Verbrauch von Kaffee von 4 kg in wenigen Jahren verdoppeln könnte. (9)

9) Vgl. o. V.: Eduscho geht nach Ungarn, in: Lebensmittel-Zeitung, 42. Jg., 6. Juli 1990, Nr. 27, S. 18.

Direct Marketing in Osteuropa

Versandhandel und Direct Marketing können in Osteuropa vermutlich mit und ohne Stützpunkte rasch gute Marktanteile gewinnen, vor allem auch in Verbindung mit Teilzahlungsangeboten für die Konsumenten.

Avon, das als Kosmetikunternehmen mit 1,5 Mill. Beratern bereits in über hundert Ländern vertreten ist, ist seit 1990 auch in Ungarn tätig. Wie in den übrigen Ländern werden alle Produkte nach dem Exklusivprinzip des Direktverkaufs über die Avon-Beraterin erhältlich sein. Es werden rd. 220 Produkte zu erschwinglichen Preisen angeboten; bezahlt wird in der Landeswährung Forint. Für den Verkauf wurde der Avon-Katalog mit 32 Seiten in ungarischer Sprache aufgelegt. Die Produktlieferung und -abwicklung erfolgt über den Hauptsitz und die Produktionsstätte der Avon Cosmetics GmbH Deutschland, Neufahrn bei München. Zusätzlich wird in Budapest eine eigene Verkaufsorganisation eingerichtet.

Marktforschungsstudien schätzen die privaten Konsumausgaben für Kosmetik in Ungarn auf ca. 200 Mill. DM. Avon rechnet mit einem Marktanteil zwischen 5 und 10 %. (10)

Auch stationäre Anbieter werden sich zumindest in das Prospekt- oder Aktionsgeschäft einschalten. Als Beispiel sei die Fernsehgeräte-Aktion von Konsum/Interbuy in Kooperation mit dem Verband der Konsumgenossenschaften (VdK) in Ostdeutschland erwähnt.

Finanzdienstleistungen

Die zu Recht von Helmut Wagner, ASKO, erwartete "Entfesselung des Konsumtenkredits in Osteuropa", d. h. die verbreitete Bereitschaft, sich privat zu verschulden, bedeutet im übrigen auch eine Vorsorge für geeignete Dienstleistungs- und Bankenlösungen in Kooperation mit Ost- und Westbanken in Osteuropa.

10) Vgl. o. V.: Avon - jetzt auch in Ungarn, in: Bulletin des Direktvertriebs, 1990, Nr. 3, S. 14.

Versandhandel

Die Neckermann Versand AG ist seit 1987 in Kooperation mit dem Handelshaus Skala Coop / Skala World Trade in Ungarn aktiv. Im Jahre 1990 wurde ein 16seitiger, vierfarbiger Katalog in ungarischer Sprache auf dem ungarischen Markt platziert. Der Katalog wurde mit einer Auflage von 500 000 Exemplaren gestreut. Angeboten werden über 80 Artikel aus dem Hartwarenbereich. Der Käufer kann die Artikel schriftlich oder telefonisch über die Neckermann-Vertriebsstelle in Budapest bestellen. Die Ware wird unabhängig vom Wohnsitz direkt ins Haus geliefert.

Seit 1989 gibt es neben den klassischen Vertriebswegen Ladenverkauf, Sammelbestellung und Geschenkdienst auch die Möglichkeit, die Artikel über Bildschirm unmittelbar bei der Zentrale der Neckermann AG, Frankfurt, zu ordern. Durch die Verbindung mit dem Neckermann-Rechenzentrum erhält der Kunde sofort Auskunft über die Lieferfrist und kann somit seine Bestellungen bei sofortiger Lieferbestätigung platzieren. (11)

Beispiele in Polen

Folgende Aktivitäten von westlichen Handelsunternehmen lassen sich in Polen nennen:

Spar:	Versuche im Baumarktsektor in Krakau,
Quelle:	Joint Venture mit polnischen Einzelhandelsbetrieben zum Absatz von Konsumgütern in Südpolen,
Otto:	Belieferung von 12 Sezam-Kaufhäusern mit Non-food,
Hertie:	Eröffnung eines Kleinwarenhauses von 250 qm in Posen in Kooperation mit Bovis.

11) Vgl. o. V.: Neckermann steigt mit Katalogversand in Ungarn ein, in: HORIZONT, 1990, Nr. 44, S. 21.

J. Das Phasenmodell der Erschließung der osteuropäischen Staaten

Einige Länder, allen voran die Sowjetunion, hatten bisher zu vernachlässigende Konsumgüterimporte bei schwacher eigener Konsumgüterindustrie. Wichtig ist es somit, in Osteuropa durch den Handel den Aufbau einer eigenen leistungsfähigen Konsumgüterindustrie zu fördern.

Es spricht alles dafür, daß in Osteuropa zunächst ein großer Aufschwung des Großhandels zu erwarten ist, der sowohl die Industrie als auch den Einzelhandel der ersten Phase beherrschen dürfte. Parallel dazu dürfte unter Nutzung vorhandener Betriebe bzw. Ausbau bereits genutzter Grundstücke der Einzelhandel entwickelt werden. Die Osteuropaerschließung durch Handelsunternehmen wird somit durch eine doppelte Dynamik gekennzeichnet sein:

1. der Großhandel als Mitgestalter der Industrie und Förderer von Inlands- und Auslandsmärkten,
2. der Einzelhandel als Träger einer markadäquaten Versorgung der Konsumenten.

Dabei sind folgende Entwicklungstendenzen zu beachten:

1. große Vorsprungsfaktoren aller bereits in Westeuropa international tätigen Unternehmen,
2. tendenziell viel Gegenseitigkeit zwischen West- und Ostpartnern durch Joint Ventures,
3. intensive strategische Allianzen von westeuropäischen Banken, Versicherern und sonstigen Dienstleistern mit Produktions- und Handelsunternehmen aus Osteuropa.

Die mangelnde Qualität und fehlende Konvertibilität der Währungen und in Verbindung mit der Verschuldung die chronische Devisenknappheit erschweren jede ökonomische Bewertung von Ostengagements. Jedoch wird die Attraktivität der osteuropäischen Märkte weniger durch die derzeitige Wirtschaftsstruktur bestimmt als vielmehr durch die Geschwindigkeit und Intensität der Liberalisierung.

Zusammenfassung der Hauptergebnisse

Alle Groß- und Einzelhandelsunternehmen, die ein Interesse an einer Aufnahme der Tätigkeit in osteuropäischen Staaten haben, müssen möglichst umgehend Länderspezialisten in den Staaten einsetzen, für die sie sich entschieden haben. Länderspezialisten sind deswegen zweckmäßig, weil die Bedingungen in den osteuropäischen Staaten - auch die Entwicklung in Richtung Marktwirtschaft - sehr unterschiedlich sind.

Es muß sich dabei um Generalisten handeln, die gute Fachkenntnisse in allen Fragen des Großhandels und Einzelhandels haben. Diese Spezialisten müssen insbesondere auch in der Lage sein, sich mit ihren Interessen in die bestehenden Logistiksysteme zu integrieren.

Die Schlüsselfunktion bei der Erschließung Osteuropas wird der Großhandel haben. Der Großhandel wird Aufträge an die inländische osteuropäische Industrie weitergeben und die Importaufgaben erledigen.

Die Aufnahme der Einzelhandelstätigkeit ist auf einige Jahre hin, solange ein Verkaufsmarkt besteht, weniger problematisch. Die Einzelhandelstätigkeit kann in neuen eigenen Kapazitäten, aber auch durch Mieten von Läden oder Shop-in-Shop-Aktivitäten erfolgen.

Die Kaufkraft ist in den meisten Ländern nach wie vor gering, die Währungsverhältnisse sind unsicher, die Transfermöglichkeiten eher begrenzt. Der Import von Waren wird teilweise von Exporten abhängig gemacht, so daß die westeuropäischen Handelsunternehmen sich auch in die Kompensationsgeschäfte einschalten müssen.

Weiter wird gefordert werden, daß westeuropäische Handelsunternehmen sich auch überwiegend in den Absatz einheimischer Waren einschalten. Dies bedeutet eine wesentlich stärkere Einbindung westdeutscher Unternehmen in die Produktion in Osteuropa.

Jeder Interessent braucht einen langen Atem. Abgesehen von kleinen speziellen Engagements mit wenigen Produkten, z. B. beim Verkauf von Kaffee oder beim Absatz enger Marktsortimente, muß man sich auf "Durststrecken" von 3 bis 5 Jahren einstellen.

Die Vertrauensgewinnung in Osteuropa setzt voraus, daß man sich über längere Frist ernsthaft um ein Engagement in einem osteuropäischen Land bemüht hat.

Die Denkweise, die Handelsideologie und die Schwerpunkte der unternehmerischen Tätigkeit weichen in Osteuropa nach wie vor erheblich von denen in Westeuropa ab.

AUSGEWÄHLTE LITERATURQUELLEN DES VERFASSERS

Tietz, Bruno: Konsument und Einzelhandel, Strukturwandlungen in der Bundesrepublik Deutschland von 1970 bis 1995, 3. Aufl., (Lorch-Verlag) Frankfurt a. M. 1983, 1 275 Seiten

Tietz, Bruno: Struktur und Dynamik des Direktvertriebs, Eine betriebswirtschaftliche Analyse für die Bundesrepublik Deutschland, (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1985, 279 Seiten

Tietz, Bruno: Der Handelsbetrieb, (Verlag Franz Vahlen) München 1985, 1 452 Seiten

Tietz, Bruno: Binnenhandelspolitik, (Verlag Franz Vahlen) München 1986, 707 Seiten

Tietz, Bruno: Euromarketing - Unternehmensstrategien für den Binnenmarkt, 2. Aufl., (Edition mi-Poller im Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1990, 629 Seiten

Tietz, Bruno: Optionen für Deutschland - Zukunftsperspektiven für ein gemeinsames Deutschland, 1. Aufl. (2. Aufl.), (Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. 1990 (erscheint 1991), 695 Seiten

Tietz, Bruno: Die Dynamik des Euromarktes - Konsequenzen für die Neupositionierung der Unternehmen, 2. Aufl., (Edition mi-Poller im Verlag Moderne Industrie) Landsberg a. L. (erscheint 1991), 620 Seiten